

1

Führung als Chance

Wenn George Kohlrieser mit Führungskräften arbeitet, erzählt er häufig die Geschichte, als er sich zum ersten Mal in die Gewalt eines Geiselnähmers begab:

Mitte der 60er-Jahre hatte ich gerade meine Promotion abgeschlossen und meine Stelle als Polizeipsychologe angetreten. Meine Aufgabe war es, die Beamten bei Fällen häuslicher Gewalt zu begleiten. Als ich eines Abends mit Lieutenant Dan Streife fuhr, erhielten wir per Funk die Nachricht, dass in einem nahegelegenen Krankenhaus möglicherweise jemand Menschen bedrohte und Geiseln genommen hatte. Wir rannten in die Notaufnahme und erfuhren dort, dass ein Patient, der wegen einer Stichwunde behandelt worden war, eine Krankenschwester namens Sheila als Geisel festhielt. Er schrie und tobte und war offensichtlich in einem psychotischen Zustand.

Dan analysierte rasch die Lage und erkannte, dass wir in einer Notaufnahme weder Tränengas einsetzen noch durch die Tür stürmen konnten. Er entschied, dass es wohl am besten wäre, jemanden in den Raum hineinzuschicken, der ruhig mit dem Mann verhandelte.

Da so viele Ärzte, Schwestern und Polizeibeamte um mich herum versammelt waren, war ich mir ziemlich sicher, dass nicht ich dieser »Jemand« sein würde, da ich schließlich »der Neue« war. Dan blickte sich einmal im Raum um, dann noch einmal. Er wandte sich mir zu und fragte: »George, würden Sie es gern übernehmen?« Ich antwortete: »Sicher, warum nicht?«

Als ich den Raum betrat, hielt der Patient – ein Mann namens Sam – Sheila eine Schere an die Kehle. Ich stellte ihm als Erstes ein paar Fragen: »Was brauchen Sie, Sam?« – »Was wollen Sie?« – »Wie können wir Ihnen jetzt in diesem Augenblick helfen?« Nach ein paar Minuten, in denen er nur brüllte und schrie, ritzte er die Haut an

Sheilas Kehle leicht ein. Dann stürzte er auf mich zu, richtete die Schere auf meine Kehle und rief: »Ich werde Sie töten, Sie und alle anderen, die ich erwische!« Ich blieb ganz ruhig, legte ihm meine Hände auf die Arme, blickte ihm in die Augen und fragte weiter. Von der kurzen Besprechung zuvor wusste ich, dass seine Exfrau während eines Streits um das Sorgerecht für die gemeinsamen Kinder auf ihn eingestochen und ihn schwer verletzt hatte. Da ich seinen Verstand auf das konzentrieren wollte, was für ihn wichtig war, fragte ich: »Was ist mit Ihren Kindern, Sam?«

»Sprechen Sie nicht von meinen Kindern. Bringen Sie sie her, und ich werde sie auch töten!«, antwortete er.

Das war zwar nicht die Antwort, die ich hören wollte, aber sie bedeutete immerhin ein Zugeständnis – sie war ein positiver Schritt, weil er zum ersten Mal auf eine meiner Fragen eingegangen war.

»Wollen Sie, dass sie Sie als Mörder in Erinnerung behalten?«

Es folgte eine Pause, in der Sams Ausstrahlung sich veränderte. Ich hatte eine Möglichkeit gefunden, eine Verbindung zu ihm herzustellen.

»Wir müssen über Ihre Kinder sprechen. Wie möchten Sie ihnen in Erinnerung bleiben?«

Wir setzten unsere Unterhaltung fort und er beruhigte sich so weit, dass ich ihn dazu bringen konnte, Sheila gehen zu lassen. Wenige Minuten später fragte ich ihn: »Brauchen Sie denn die Schere noch? Möchten Sie sie zu Boden werfen oder lieber mir geben?« Vor diese Wahl gestellt, zögerte er und gab mir schließlich die Schere. Dies war ein Zeichen, dass er mir genügend vertraute, um seine Waffe abzugeben.

Ich machte ihn darauf aufmerksam, dass wir ihn noch weiter verarzten mussten. Da ihm auch Handschellen angelegt werden mussten, fragte ich: »Möchten Sie, dass ich Ihnen die Handschellen anlege, oder soll ich die Polizei darum bitten?« – »Möchten Sie die Hände vor oder hinter dem Körper haben?« Er antwortete: »George, ich möchte, dass Sie es tun und ich will die Hände vor dem Körper haben.« Genauso machte ich es, und wir verließen langsam den Raum.

Als er abgeführt wurde, sagte Sam: »George, Sie sind ein guter Mensch. Ich bin froh, dass ich Sie nicht umgebracht habe.« Ich antwortete: »Ich auch, Sam.« Daraufhin dankte er mir aufrichtig. Ich

fragte ihn, wofür er mir dankte, und er meinte: »Dafür, dass Sie mich daran erinnern haben, wie wichtig mir meine Kinder sind.«

Nachdem er weg war, konnte ich mich noch lange genug beherrschen, um Dan zu bitten, mit mir ein paar Schritte zur Seite zu gehen. Dann aber überkam mich eine Woge mächtiger, überwältigender Gefühle. Ich schrie Dan an: »Wie konnten Sie es wagen, mich in dieses Zimmer zu schicken! Er hätte mich umbringen können!«

»Aber George, Sie waren der richtige Mann dafür. Ich habe Sie beobachtet und ich wusste, dass Sie für eine solche Situation bereit waren. Ich wusste, dass Sie es schaffen würden.«

Seitdem bin ich noch drei weitere Male als Geisel festgehalten worden und ich habe Hunderte potenziell gewalttätiger Situationen entschärft. Heute, mehr als 40 Jahre später, höre ich in schwierigen Situationen immer noch Dans Stimme, die zu mir sagt: »Ich wusste, dass Sie es schaffen würden.« Dann fühle ich mich wieder ermutigt.

Dan erkannte in George ein Potenzial, das George selbst nicht wahrnahm. George erinnert sich: »Er behandelte mich nicht wie einen Anfänger oder einen Auszubildenden, sondern so, wie er alle Teammitglieder behandelte. In einer Situation, in der viel auf dem Spiel stand, entschied Dan, dass ich die nötigen Fähigkeiten besaß und dass ich die richtige Person war. Er bot mir die Chance, über mich hinauszuwachsen.«

In einem spannungsgeladenen Augenblick verhielt sich Dan besonnen. Er strahlte Vertrauen in seine Mannschaft aus, geriet nicht in Panik, erhob nicht seine Stimme, sondern fragte nur ruhig: »George, würden Sie es gern übernehmen?«

Nachdem die Geiselnahme beendet war, reagierte er auf Georges Ausbruch mit einer einfachen Aussage: »Aber George, Sie waren der richtige Mann dafür.« So erinnerte er George wieder an die Tatsache, dass er Erfolg gehabt hatte.

Wenden wir uns nun der Betrachtung der Schlüssel zu Georges Erfolg in dieser beklemmenden Situation zu. Er blieb ebenfalls ruhig und besonnen. Er entwickelte empathisches Verständnis für Sams Motive und am Ende fühlte Sam sogar eine Bindung zu George. George weckte Sams Potenzial und seine Möglichkeiten, indem er seine Kinder ins Gespräch brachte, statt sich auf die negativen Aspekte der Zukunft zu konzentrieren (einschließlich der sicheren Gefängnis-

straft). Indem er Sam Fragen stellte und Wahlmöglichkeiten anbot, achtete er dessen menschliche Würde und Entscheidungsfreiheit – und er tat dies für den Mann, der ihm eine Schere an die Kehle drückte.

Das wahrhaft Interessante an dieser Geschichte ist aber, dass Dan George im Wesentlichen auf dieselbe Weise »führte« wie George Sam »führte«. Sie stellten beide eine »sichere Basis« dar – Dan für George und George für Sam. Sie boten ein Gefühl der Sicherheit und des Trostes, aus dem ihr jeweiliges Gegenüber neue Energie und die Ermutigung bezog, die Situation auszuloten, Risiken einzugehen und die Herausforderung anzunehmen.

Dan und George sind nicht einzigartig. Alle großen Führungspersönlichkeiten auf der ganzen Welt setzen erstaunliches Potenzial frei – in sich selbst, in ihren Leuten und in ihren Organisationen –, indem sie das Vertrauen aufbauen, die Veränderung herbeiführen und die Fokussierung bewirken, die zusammengenommen die Grundlage für Engagement bilden und die Voraussetzung für Innovation schaffen. Sie erreichen ganz einfach dadurch nachhaltig hohe Leistungen, dass sie ihre eigenen sicheren Grundlagen anzapfen und selbst zur sicheren Basis für andere werden. Wir definieren hohe Leistung folgendermaßen:

Eine Person fordert sich selbst und andere dazu heraus, etwas zu erkennen und zu erreichen, was jenseits der üblichen Erwartungen liegt.

Menschen, die das tun, verlassen ihre eigene Wohlfühlzone und schaffen etwas, das sie vorher für unmöglich gehalten hätten. Sie begeben sich bis an die Grenze der Gefahr und der Möglichkeiten.

Auch Sie können eine Führungskraft mit sicherer Basis werden, in Ihrem Privatleben ebenso wie bei der Arbeit. Es kommt nicht darauf an, wo oder mit wem Sie arbeiten, wie sehr Sie sich unterstützt fühlen, wie schmal Ihr Budget ist oder wie beschäftigt Sie sind. Sie können spezielle Fähigkeiten erwerben und eine Daseins- und Arbeitsweise entwickeln, mit der Sie auf der Grundlage anregender Beziehungen nachhaltige Resultate erzielen. Sie können lernen, wie man fördert und fordert.

Wenn es Ihnen so geht wie den meisten Managern, die zu uns kommen, dann wurden Sie wahrscheinlich schon einmal von einem

Chef, einem Team, einem Mitarbeiter, einem Kunden, einer Situation oder auch vom Leistungsdruck in Form von Zahlen, Zielen oder Schlüsselkennziffern »in Geiselschaft genommen«. Mit anderen Worten: Sie fühlen sich vielleicht machtlos und unfähig, diesen Zwängen zu entkommen. Vielleicht haben Sie sogar bei der Verfolgung Ihres finanziellen Erfolgs die Bedeutung der menschlichen Beziehungen aus den Augen verloren. Vielleicht wissen Sie nicht mehr, wie wichtig diese für echten und nachhaltigen Erfolg sind. Führung mit sicherer Basis, die sich auf Vertrauen in die eigene Person und andere sowie auf Herausforderung gründet, ist die beste Methode, wie Sie sich selbst, Ihr Team und Ihre Organisation aus einer solchen Geiselsituation befreien.

Diese Art der Führung ist zwar sehr tiefgründig und machtvoll, aber dennoch lässt sie sich in kurzer Zeit erlernen. Die wichtigsten Elemente, die Sie dafür als Führungskraft entwickeln müssen, schlummern sogar bereits in Ihnen: in Ihrer Lebensgeschichte, in Ihren Erfahrungen und in der Art und Weise, wie Sie Erfolge und Misserfolge verinnerlicht haben. Im Zuge unserer Forschungsarbeiten identifizierten wir die neun Merkmale einer Führungskraft mit sicherer Basis und im Verlauf dieses Buches werden Sie lernen, wie Sie diese Eigenschaften in sich wachrufen und entwickeln. Wir werden folgende Fragen beantworten:

- Warum sollten Sie eine Führungskraft mit sicherer Basis werden?
- Wie bieten Sie Förderung, Sicherheit und Geborgenheit?¹
- Wie bieten Sie Herausforderungen und Risiken?
- Wie setzen Sie diese Ideen ohne Verzögerung um? Mit anderen Worten: Was tun Sie am kommenden Montagmorgen im Büro?

Was ist eine sichere Basis?

Am besten beginnen wir ganz am Anfang – und zwar bei Ihnen selbst.

Ihre erste sichere Basis war wahrscheinlich Ihre Mutter, Ihr Vater, ein Großelternteil oder auch eine andere wichtige Fürsorgeperson. Ihre Beziehungen zu diesen Menschen bilden die Grundlage für das Verständnis Ihrer Persönlichkeit als Erwachsener und als Führungskraft.

Der Begriff »sichere Basis« stammt aus der Forschung zur Bindungstheorie, die nach dem Zweiten Weltkrieg von John Bowlby und

Mary Ainsworth entwickelt wurde.² Die Bindungstheorie geht von der grundlegenden Prämisse aus, dass alle menschlichen Wesen ein angeborenes Bedürfnis nach Nähe zu und Trost von anderen Menschen haben, die ihnen ein Gefühl der Sicherheit vermitteln. In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg erhielt John Bowlby von den Vereinten Nationen den Auftrag herauszufinden, warum Babys in »sterilen« Krankenhäusern oft an Infektionen starben, während Babys draußen trotz der keimverseuchten Umgebung meist überlebten. Bowlby stellte fest, dass den Babys in den sterilen Krankenhäusern nicht genug Aufmerksamkeit und liebende Fürsorge zuteilwurden, weil die Abläufe ihre Mütter von der Versorgung ausschlossen und das Pflegepersonal zu streng mit ihnen umging. Babys dagegen, die bei ihrer Mutter oder bei liebevollen Pflegepersonen bleiben konnten, überwandten meist sogar Krankheiten. Daraus schloss Bowlby, dass eine enge Bindung den Babys Widerstandsfähigkeit und Stärke verlieh.

J. W. Anderson, der Bowlbys Werk verfolgte, beobachtete, dass Kinder zwar Neugier und Forscherdrang zeigten, dass sie dazu jedoch ihre Mutter als Ausgangs- und Rückzugspunkt brauchten – als *sichere* Basis. Kleinkinder spielten in der Umgebung, kehrten aber von Zeit zu Zeit zu ihrer Mutter zurück, um sich von ihr auf irgendeine Weise trösten zu lassen. Faszinierend war, dass die Kinder sich unterschiedlich verhielten. Manche blieben immer in der Nähe ihrer Mütter und wollten keinerlei Risiko eingehen, andere erforschten eifrig die Außenbezirke der Spielzone und achteten kaum auf ihre Mütter. Ihnen allen war jedoch gemeinsam, dass sie bei jedem Schreck und jeder Aufregung zur Mutter zurück liefen. Die Mütter wiederum zeigten zwei Verhaltensweisen: Einerseits ließen sie es zu, dass die Kinder zu ihnen kamen, und vermittelten ihnen so ein Gefühl der Sicherheit, andererseits boten sie den Kindern Gelegenheit zum Risiko, sodass sie eigene Lösungen entwickeln und selbstständig werden konnten.³

Aufbauend auf diesem Konzept definieren wir im Rahmen unserer Arbeit in modernen Organisationen eine sichere Basis wie folgt:

Eine Person, ein Ort, Ziel oder Objekt, das ein Gefühl des Schutzes, der Sicherheit und der Fürsorge vermittelt und gleichzeitig eine Quelle der Inspiration und Energie darstellt, die zu Wagemut, Forschung, Risiko und anspruchsvollen Aufgaben anregt.

Beachten Sie vor allem, dass eine sichere Basis in unserem Sinn eine Person oder Sache ist, die eine Person inspiriert und mit Energie erfüllt. Erfüllt von dieser Inspiration und Energie verlassen die Individuen dann ihren Wohlfühlbereich und strengen sich an, um ihr bisher ungenutztes Potenzial voll auszuschöpfen.

Wenn Sie verstehen wollen, warum wir alle eine sichere Basis brauchen, sehen Sie sich an, wie das menschliche Gehirn funktioniert. Sobald eine tatsächliche oder wahrgenommene Gefahr für Leib und Leben auftritt, veranlasst das Stammhirn uns dazu, dass wir uns Veränderungen widersetzen und Risiken vermeiden, um uns selbst zu schützen. Wenn eine Person aber eine sichere Basis hat, kann sie ihre Aufmerksamkeit bewusst weg von Schmerz, Gefahr, Angst und Verlust lenken und sich stattdessen auf Belohnung, Chance und Vorteil konzentrieren.

Die stärksten sicheren Basen sind zwar meist andere Menschen. Aber auch alles andere, das das Frühwarnsystem im Gehirn ausschaltet und Energie und Inspiration für große Aufgaben liefert, kann als sichere Basis bezeichnet werden. Unserer Ansicht nach können sowohl Orte, Ziele und Gegenstände als auch ein Land, eine Religion oder Gott, ein Ereignis, eine Gruppe oder gar ein Haustier als sichere Basis dienen. Alles, was durch eine enge Beziehung das innere Gefühl der Sicherheit einer Person stärkt sowie Neugier und Forscherdrang weckt, kann eine sichere Basis sein. Je stärker die sichere Basis, desto widerstandsfähiger wird die Person angesichts schwieriger Umstände. Da das Bedürfnis nach einer sicheren Basis tief im Gehirn verwurzelt ist, gilt das Konzept der sicheren Basis universell für alle Kulturen und Generationen.

Da das Konzept der sicheren Basis so viele Facetten und Schichten aufweist, stellt es uns vor ein Paradoxon nach dem anderen. Die sichere Basis bietet Schutz und regt gleichzeitig zum Risiko an. Die sichere Basis wartet ab, greift aber auch ein. Menschen benötigen sowohl andere Menschen als auch Ziele als sichere Basen. Eine Person kann nur dann eine sichere Basis für andere sein, wenn sie selbst mehrere sichere Basen hat. Sehen wir uns diese Dynamik nun ein wenig ausführlicher an.

Sicherheit und Risiko

Die Abbildung 1.1 zeigt die Wechselwirkung zwischen den beiden primären Dimensionen einer sicheren Basis: Sicherheit und Risiko. Die Sicherheit zeigt sich in Form der Förderung, während sich das Risiko in Form der Forderung darstellt. Eine sichere Basis bietet die Sicherheit, den Schutz und den Trost, die eine Person überhaupt erst in die Lage versetzen, Tatendrang zu entwickeln und Risiken einzugehen. Eine sichere Basis schaltet im Gehirn die Konzentration auf Angst, Bedrohung und sogar auf das Überleben aus, und fördert gleichzeitig die Neugier und die Bereitschaft zum Risiko sowie den Forscherdrang. Auf diese Weise fördert eine sichere Basis das in der Person schlummernde Potenzial zutage.

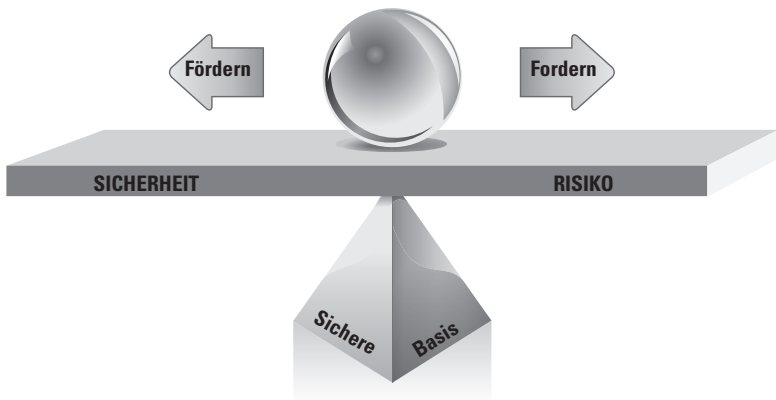


Abbildung 1.1: Das Paradoxon Sicherheit/Risiko

Selbst wenn Sie lediglich Sicherheit spenden würden, wären Sie schon ein großer Trost für die andere Person. Ohne sie jedoch gleichzeitig dazu anzuregen, Neues kennenzulernen, Risiken einzugehen und Herausforderungen anzunehmen, würden Sie sie zu sehr behüten und ihre Möglichkeiten einschränken. Wenn Sie sie auf der anderen Seite zu Risiken ermutigten, ohne ihr Sicherheit und Schutz zu bieten, würden Sie Taten fordern, ohne der Person den nötigen Rückhalt zu bieten, der ihr genügend Selbstvertrauen verleiht. Dann fühlt sich die Person wahrscheinlich schutzlos und verletztlich und sie verhält sich gemäß einer instinktiven Reaktion defensiv. Wenn Sie nur die eine Seite der Gleichung erfüllen, schränken Sie die Leistung der

Leute, die Sie führen wollen, ein – sie werden entweder zu bequem oder zu ängstlich.

Während unserer Forschungen zum Thema hochleistungsfähige Führungskräfte bekamen wir die folgenden zwei Geschichten zu hören. Sie verdeutlichen die langfristige Wirkung sicherer Basen aus der Kindheit, denen es gelingt, die richtige Mischung aus Sicherheit und Risiko zu erreichen:

Andreas Deutsch- und Biologielehrer hatte hohe Erwartungen und war sehr ergebnisorientiert. Gleichzeitig lag ihm die persönliche Entwicklung seiner Schüler sehr am Herzen. Sie erinnert sich: »Er regte uns an, nicht nur in den Kategorien von ›Schwarz-und-Weiß‹ oder ›Richtig-und-Falsch‹ zu denken. Er wollte, dass wir nach den ›Grauzonen‹ Ausschau hielten und auch sie berücksichtigen. Er stieß kritische Gedankengänge ebenso an wie kreative und wies uns immer auf unsere persönliche Verantwortung und Rechenschaftspflicht hin. Mein Lehrer war ein authentischer, respektvoller Mann mit großer Leidenschaft für seinen Beruf. Seine Lebens- und Handlungsweise motivierte mich sehr stark und ermöglichte es mir, viel mehr zu erreichen als ich je für möglich gehalten hätte.

Gudrun erinnert sich an die Zeit, als sie erst vier Jahre alt und mit ihrer Familie im Skiurlaub in der Schweiz war. Es war wolkig und schneite, doch ihr Vater nahm sie mit auf das Stockhorn, ein relativ anspruchsvolles Skigebiet, und fuhr mit ihr zusammen die Piste hinunter. Bei ihrer Rückkehr war ihre Mutter ganz aufgelöst: »Das war Wahnsinn! Sie ist doch noch ein kleines Kind und das war sehr gefährlich!« Ihr Vater aber antwortete nur: »Ja, und sie hat es sehr gut gemacht. Es gab überhaupt keine Schwierigkeiten.« Gudrun erinnert sich, dass sie sich während der Abfahrt trotz des Schneetreibens vollkommen sicher gefühlt hatte. Sie weiß noch, wie stolz sie darauf war, dass sie so gut skigelaufen war und dass ihr Vater an sie geglaubt hatte.

Es ist deutlich zu erkennen, dass Andreas Lehrer sie sehr gern hatte und sie forderte, damit sie gute Leistungen erbrachte. Ebenso bot Gudruns Vater ein großartiges Beispiel dafür, wie die Macht der persönlichen Anwesenheit, eine tiefe Beziehung und die Wirkung von Worten die Gedanken einer Person beeinflussen können. Noch

heute hat Gudrun die Stimme ihres Vaters im Ohr: »Sie hat es sehr gut gemacht.« Auf wen hörte sie? In diesem Fall achtete sie lieber auf die Worte ihres Vaters und nicht auf die Ängstlichkeit ihrer Mutter.

Gudrun scheint an diesem Tag mit ihrem Vater sehr glücklich gewesen zu sein. Manchmal weiß man die sichere Basis vielleicht zu dem Zeitpunkt, an dem sie einen fordert, noch gar nicht zu schätzen. Denken Sie an die vielen Male, als Sie Ihre Eltern »hassten«, weil sie »verlangten«, dass Sie sich anstrengen. Denken Sie an die Lehrer, die Ihnen zusätzliche Hausaufgaben aufbrummt, weil sie wussten, dass Sie zu noch besseren Leistungen fähig waren. Eine sichere Basis holt Sie aus Ihrer Wohlfühlzone. Im Gegensatz dazu ist ein Freund, den Sie sehr gerne haben, möglicherweise keine sichere Basis, wenn er Sie nicht dazu bringt, Ihrer Neugier zu folgen und bestimmte Risiken einzugehen.

Geduldiges Warten

Bowlby machte es sehr deutlich, dass eine sichere Basis nur dann eingreifen sollte, wenn sie darum gebeten wird oder wenn es wirklich notwendig ist. Sie sollte sich nie von selbst einmischen. Er selbst bezeichnete es im Großen und Ganzen als ein Geduldsspiel.⁴ In unserem Bezugsrahmen geht es darum, verfügbar und in Bereitschaft zu sein. Aus diesem Grund kann sogar eine sehr »beschäftigte« Person als sichere Basis für zahlreiche andere Personen fungieren. Eine sichere Basis ist ein guter Zuhörer, der selbst subtile Signale (verbal und non-verbal) wahrnimmt und der sehr genau auf die Bedürfnisse der anderen Person achtet, anstatt zu rasch eigene Lösungen vorzuschlagen. Eine sichere Basis vertritt auch keine eigene Position, sondern stellt angemessene, wohlüberlegte Fragen, um das Gegenüber zu selbstständigem Denken anzuregen.

Sichere Basen nehmen ihrem Gegenüber nicht das Denken ab. Sie »retten« ihn nicht und tun niemals etwas, das der andere auch selbst erledigen kann. Eine sichere Basis lässt den anderen selbst handeln und hilft ihm dann, den Sinn seiner Erfahrungen zu entschlüsseln.

Menschen und Ziele

In Abbildung 1.2 ist eine weitere Dimension der sicheren Basis dargestellt: Die Bindung an Menschen und Ziele. Bindungen zu anderen Menschen erklären sich von selbst. Menschen brauchen zwischenmenschliche Bindungen, um Selbstwertgefühl zu entwickeln. Nur so erhalten sie das Gefühl, ihre Existenz zu verdienen und geliebt zu werden.

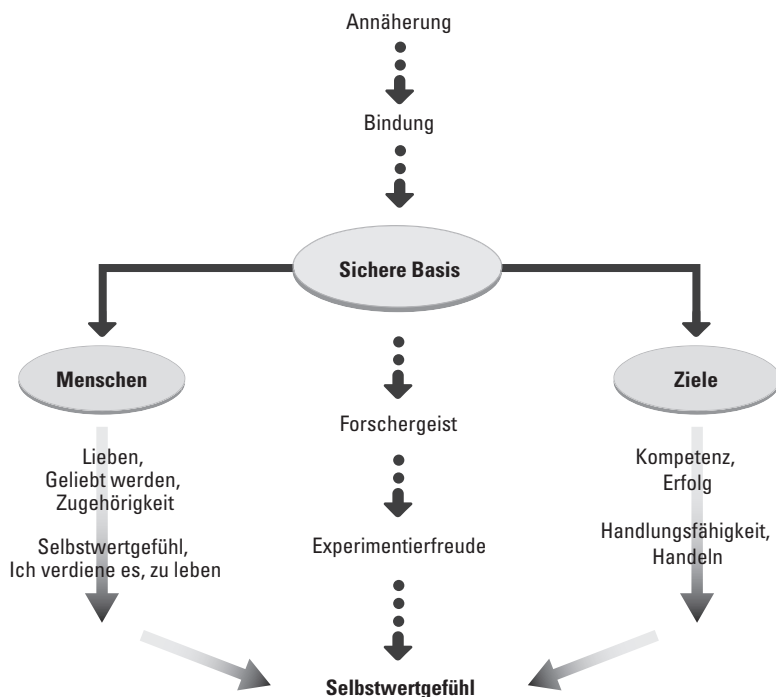


Abbildung 1.2: Die Stärke einer sicheren Basis

Eine »Bindung an Ziele« ist dagegen weniger leicht verständlich. Sie legen ein Ziel fest und verpflichten sich dann dazu, die einzelnen Schritte abzuarbeiten, bis Sie es erreicht haben. Im Folgenden sehen Sie Beispiele für solche Bindungen an Ziele:

- Jacob setzte sich das Ziel, ein hervorragender Präsentator und Moderator zu werden. Er verwirklichte es nach 18 Monaten der Übung bei der Jahresveranstaltung der Firma.

- Andreas setzte sich das Ziel, eine bessere Führungskraft zu werden. Er wollte dieses Ziel an den Ergebnissen einer vorhergehenden und nachfolgenden 360°-Beurteilung messen. Er arbeitete einen Plan aus und setzte klare Handlungsschritte um. So gelang es ihm, seine Führungskompetenz innerhalb von zwölf Monaten zu verbessern.
- Kathleen wollte mit 45 die Position eines Chief Technology Officers erreichen. Sie schaffte es sogar bereits im Alter von 43 Jahren durch einen Wechsel des Unternehmens.
- Als Co-Autoren-Team verpflichteten sich George, Susan und Duncan zu ihrem gemeinsamen Ziel, dieses Buch zu vollenden.

Menschen müssen sich ganz einfach deshalb an Ziele binden, damit sie sich handlungsfähig fühlen und damit sie etwas leisten und erfolgreich sind. Durch die Bindung an ihre Ziele entsteht die nötige Entschlossenheit und Widerstandkraft, mit der sie Hindernisse überwinden und Resultate erreichen. Schon allein der Akt der Bindung an ein Ziel liefert sehr viel Energie für dessen Umsetzung.

Wenn Sie zwar Menschen, aber keine Ziele, als verlässliche Basen haben, fühlen Sie sich wahrscheinlich sehr sicher, aber Sie gehen oft nicht die Risiken ein, die nötig wären, um Ihr gesamtes Potenzial auszuschöpfen. Sie fühlen sich dann zwar geliebt, aber nicht erfolgreich. Wenn Sie dagegen nur Ziele, aber keine Menschen als sichere Basen haben, erreichen Sie oft beträchtlichen materiellen Erfolg, aber dafür fehlt Ihnen wahrscheinlich Liebe und die Bindung an Menschen. Viele äußerliche Erfolge sind in Wirklichkeit ein persönliches Scheitern, weil der Stress und der mögliche Burnout hohe versteckte Kosten verursachen. Führungskräfte, die eine verlässliche Basis bieten, verhindern ein solches Scheitern.

Menschen, deren sichere Basen nur aus Zielen bestehen, werden manchmal zu »einsamen Wölfen«. Fehlt ihnen die Bindung an Menschen, wie im Fall von Pascal in der folgenden Geschichte, leiden sie oft an Krankheiten, Süchten, Depressionen und chronischer Einsamkeit:

Pascal, eine leitende Führungskraft mit wissenschaftlichem Hintergrund, wuchs als Kind ohne feste Bindung an Mutter und Vater auf. Sein Vater missbrauchte ihn sogar körperlich und psychisch. Er erreichte in seinem Beruf große Erfolge, aber es kostete ihn sehr viel.

Er konzentrierte sich immer auf Zahlen, statt auf Menschen. Kurz nachdem er eine Frau geheiratet hatte, die er sehr liebte, stellte sich bei ihm eine starke emotionale Reaktion ein, die durch Gefühle der Zurückweisung und Eifersucht ausgelöst wurde, und er griff seine Frau körperlich an. Da ihn sein eigenes Verhalten sehr schockierte, suchte er medizinische Hilfe. Daraufhin nahm er zehn Jahre lang Medikamente ein. Er hatte das Gefühl, dass etwas mit ihm grundsätzlich nicht in Ordnung war und dass er sich selbst nicht trauen konnte. Das beeinflusste seinen Führungsstil, da er auch niemand anderem vertraute. Die Mitarbeiter mochten zwar seinen Sinn für Humor, aber es entstand keine Bindung zwischen ihnen und ihm als ihrem Vorgesetzten.

Als Pascal endlich soweit war, dass er um das trauern konnte, was ihm mit seinen Eltern entgangen war, erkannte er auch, dass er ein »einsamer Wolf« war, der voller Schmerz steckte. Erst dann konnte er sich selbst verzeihen und die Bindung zu seiner Frau vollständig wiederherstellen.

Wie jeder Trauerprozess endete auch Pascals Trauer mit dem Gefühl tiefer Dankbarkeit. Durch den inneren Frieden, den er erreicht hatte, verbesserte sich sein Führungsstil dramatisch. Zum ersten Mal konnte er authentische Beziehungen zu seinen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten aufbauen – und dadurch außergewöhnlich hohe Leistungen erbringen.

Diese Geschichte zeigt deutlich den Unterschied zwischen vorübergehender und *nachhaltiger* hoher Leistung. Viele Führungskräfte schleppen Wunden aus der Vergangenheit mit sich herum, die ihre Führungskompetenz unbewusst beeinträchtigen. Bevor Pascal wirkungsvolle Fortschritte erzielen konnte, musste er sich aus der Geiselhaft seiner eigenen Vergangenheit befreien. Er musste den Vorfall mit seiner Ehefrau überwinden und seinen Eltern dafür vergeben, dass sie keine sichere Basis für ihn gewesen waren.

Die richtige Balance aus Bindungen an Menschen und Ziele bildet die Grundlage dafür, dass eine Person gesund funktioniert, dass sie ein tragendes Selbstwertgefühl behält und bei der Arbeit hohe Leistungen erzielt. Wenn die Bindungen an Menschen oder Ziele fehlen, stellen sich oft Angst vor Zurückweisung oder Angst vor Erfolg beziehungsweise Misserfolg ein. Diese Ängste verhindern, dass jemand

sein volles Potenzial ausschöpfen kann. Wird die Angst extrem stark, können die Menschen überhaupt keine hohen Ziele mehr verfolgen, weil sie sich wertlos und unfähig fühlen. Verlässliche Basen helfen ihnen dann, sich auf den möglichen Erfolg zu konzentrieren. Sie schützen sie vor ihrer Unsicherheit und geben ihnen den Mut zu handeln.

Fragen Sie sich selbst:

- Wie stark sind meine Bindungen an Menschen und Ziele? Ist die Balance zwischen beiden bei mir ausgewogen?

Wer eine sichere Basis sein will, braucht selbst sichere Basen

Beides ist wichtig: sichere Basen zu *haben* und eine sichere Basis für andere zu *sein*. Wir lernen durch Nachahmung und Vorbilder. Wenn Sie die Macht einer sicheren Basis in Ihrem Leben erfahren haben, können Sie sie als »Vorbild« dafür verwenden, wie Sie sich als sichere Basis für andere verhalten sollten. Ideal ist es, wenn Sie eine Vielzahl verlässlicher Basen haben, die sich je nach Ihrer Lebensphase und je nach Ihren Bedürfnissen verändern. Es ist nie zu spät, danach zu suchen, und es ist auch nie zu spät zu lernen, wie Sie eine sichere Basis für andere darstellen können. Dies lernen Sie aus den Fürsorgerollen, die Sie bisher im Leben übernommen haben: für ein Haustier, für Ihren Lebenspartner, für Ihre Kinder oder als Führungskraft, der ihre Mitarbeiter wichtig sind.

Die geistige Einstellung einer sicheren Basis

Verlässliche Basen spielen eine sehr aktive Rolle. Sie beeinflussen nicht nur, wie eine Person neue Fähigkeiten erlernt, sondern auch wie sie die Welt und ihr Leben mit Sinn erfüllt. Die sicheren Basen in unserem Leben – von der Kindheit bis heute – nehmen Einfluss auf unsere Überzeugungen.⁵ Die Basen, die wir auswählen, formen unseren Geist, der bestimmt, was uns wichtig ist, was wiederum be-

stimmt, welche Ergebnisse wir produzieren. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf die Kräfte, die unser Denken und unsere geistige Einstellung prägen. Bei unseren Forschungen führten wir ausführliche Interviews mit global tätigen Führungskräften sowie quantitative Befragungen von über 1000 Managern durch (siehe auch das Kapitel »Die Forschungsarbeit zu diesem Buch« am Ende dieses Buches). Aus den Antworten der Führungskräfte auf die Frage nach ihrer eigenen Motivation schlossen wir auf die Faktoren, die auf ihr Selbstbild einwirkten. Diese Antworten bezogen sich auf die Überzeugungen, die ihre eigene Person betrafen. Als wir sie jedoch fragten, wer oder was wohl Einfluss auf die Bildung dieser Überzeugungen genommen hat, erlebten die Manager häufig eine Art »Aha-Effekt«, als ihnen klar wurde, dass Ihr Denken unbewusst von Personen, Ereignissen oder Erfahrungen beeinflusst ist, die in Vergangenheit und Gegenwart wichtig für sie waren und sind.

Jeder Mensch hat sowohl Überzeugungen, die ihn stärken, als auch Überzeugungen, die ihn einschränken. Manche Leute konzentrieren sich stärker auf die hilfreichen Überzeugungen, während andere mehr auf die einschränkenden Überzeugungen achten, die sie vom Handeln und vom Erfolg abhalten. Jeder Mensch hat erlebt, wie Lehrer ihn zu großartigen Leistungen ermutigten, jedem erging es aber auch sicher einmal so, dass ein Lehrer ihm den Verstand vergiftete, bis er sich in einem Fach für vollkommen unbegabt hielt. Die folgende Geschichte beschreibt, worauf Jack sich in einem solchen Fall konzentrierte:

Als Jack 17 Jahre alt war und hart für seine Abschlussprüfung arbeitete, gab ihm ein Lehrer eine Klassenarbeit im Fach Geschichte zurück. Darunter stand lapidar: »Ich weiß gar nicht, warum ich mir Mühe gebe.« Da Jack aber seine Familie als sichere Basis hatte, ließ er sich von dieser negativen Bemerkung nicht verunsichern. Er beschloss stattdessen, den Lehrer zu widerlegen, und erreichte bei der Prüfung eine viel bessere Note, als dieser ihm prophezeit hatte.

Sie müssen immer daran denken, dass Sie selbst entscheiden, ob Sie die Meinungen und Überzeugungen anderer übernehmen oder zurückweisen. Sie müssen sich nicht zur Geisel der Worte und Taten anderer machen lassen. Sie bestimmen, ob jemand Sie beeinflussen

kann oder nicht, sowohl positiv als auch negativ. Wir wissen heute, dass jeder Mensch so individuell auf Einflüsse reagiert, dass sich niemals zwei Personen gleich verhalten, selbst wenn sie in derselben Familie und in derselben Umgebung aufgewachsen sind. Was für die eine Person eine bestimmte Bedeutung hat, kann für eine andere Person etwas völlig anderes heißen.

Fragen Sie sich selbst:

- Wer sind die Menschen, die meine Überzeugungen hinsichtlich meiner Fähigkeiten und der Fähigkeiten anderer geprägt haben?

Führung mit sicherer Basis

Wenn Sie beschließen, eine Führungskraft zu werden, die anderen eine sichere Basis gibt, dann begeben Sie sich in eine äußerst einflussreiche Position, die andere Frauen und Männer »aufbaut«. Das eigene Selbstbild ist zwar tief im Menschen verwurzelt, aber es lässt sich beeinflussen – genau gesagt: Es lässt sich von Ihnen beeinflussen. Sie selbst bestimmen, ob Ihr Einfluss positiv oder negativ sein wird.

Der Leadership-Guru Warren Bennis bezeichnet die Fähigkeit der Führungspersönlichkeit, die geistige Einstellung und den »Rahmen« einer anderen Person zu verändern, als das Fundament guter Führung.⁶

Diesen wichtigen Punkt müssen Sie genau verstehen: Es besteht eine Wechselwirkung zwischen ererbten Eigenschaften, äußeren Einflüssen und eigenen Entscheidungen. Sie können niemals ganz allein zu einer großartigen Führungspersönlichkeit werden. Eine großartige Führungskraft werden Sie zum Teil auch durch den Einfluss Ihrer sicheren Basen. Kurz gesagt stehen Sie auf den Schultern der Menschen, die Sie beeinflusst haben. Und Sie selbst handeln als großartige Führungspersönlichkeit, wenn Sie *Ihren* Einfluss dazu einsetzen, das positive Potenzial in Ihren Gefolgsleuten freizusetzen – mit anderen Worten also dann, wenn Sie beschließen eine Führungskraft zu sein, die anderen eine sichere Basis bietet, und wenn Sie andere auf *Ihre* Schultern steigen lassen.

Wir definieren Führung mit sicherer Basis folgendermaßen:

Es ist die Art und Weise, wie eine Führungspersönlichkeit Vertrauen aufbaut und andere dadurch beeinflusst, dass sie ihnen ein Gefühl des Schutzes und der Sicherheit sowie der Fürsorge gibt und gleichzeitig als Quelle neuer Inspirationen fungiert. Zusammen liefern diese Elemente die Energie, die es den anderen ermöglicht, wagemutig zu sein, Neues zu erforschen, Risiken einzugehen und neue Herausforderungen zu suchen.

In Abbildung 1.3 wird gezeigt, wie diese Art der Führung Potenzial freisetzt und zu hohen Leistungen führt.

Bei Führung dreht sich alles um Inspiration und das Freisetzen von Energien. Sie sammeln Ihre Energie, um Individuen, Teams und Organisationen zu mobilisieren, die dann wiederum ihre Energie in den Dienst eines von Ihnen formulierten Ziels oder einer Mission stellen. Dabei erreichen Sie und die Menschen, die Ihnen folgen, mehr als Sie je für möglich gehalten hätten.

Manager haben Mitarbeiter, die an sie berichten. Führungspersönlichkeiten dagegen haben Gefolgsleute. Mithilfe dieser Gefolgsleute können echte Anführer außergewöhnliche Ergebnisse erzielen.

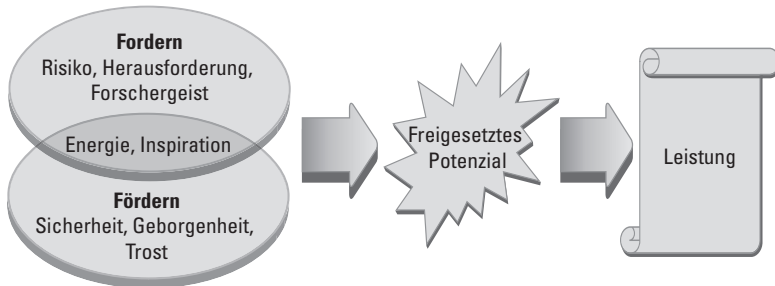


Abbildung 1.3: Führung mit sicherer Basis

Die Führung mit sicherer Basis betont sowohl den Beziehungscharakter der Führung (Menschen) als auch den operationalen Aspekt, also die Tatsache, dass die Arbeit erledigt werden muss, auf positive Weise. Sie beinhaltet auch die Art und Weise, wie Sie mit Entscheidungen, Themen, Situationen und Problemen umgehen. Dabei geht es jedoch um mehr, als nur darum, die Zahlen in die Höhe zu treiben. Es geht darum, wie Sie Menschen inspirieren. Durch die Formu-

lierung von Zielen, die als sichere Basis für Ihre Mitarbeiter dienen können, werden Sie Erfolge in Form von Ergebnissen erzielen. Wir wissen, dass Sie Ergebnisse liefern müssen, und durch Führung mit sicherer Basis wird Ihnen dies gelingen. Indem Sie sich auf die Menschen konzentrieren, werden Sie sie inspirieren und einbeziehen, so dass sie mehr leisten als sie selbst es je für möglich gehalten hätten.

MYTHOS: Ihr Privatleben hat nichts mit Ihrer Effektivität als Führungskraft zu tun.

Das trifft nicht zu. Ihr persönlicher Lebensweg definiert Ihre Persönlichkeit, auch als Führungskraft. Sie bringen sowohl die Inspiration als auch die Beschränkungen aus Ihrem Privatleben mit zur Arbeit. Ihr eigenes Wesen als Mensch manifestiert sich in der Art und Weise, wie Sie führen.

Hat eine Person sichere Basen in Form von Menschen und Zielen, kann sie Vertrauen entwickeln, kreativ sein, Risiken eingehen, forschen und experimentierfreudig sein. Wenn wir Leute fragen, wie sie sich als Mitglied eines hoch leistungsfähigen Teams fühlen, dann antworten sie oft, dass es zwar sehr anstrengend sei, aber auch viel Freude bereite. Sie erleben mit anderen Worten eine enge Bindung an Ziele und Menschen.

Was wir in der Praxis zu hören bekommen, spiegelt die Erkenntnisse der Wissenschaftler Micha Popper und Ofra Mayseless wider, die sich mit Führung und Organisationen beschäftigen. Ihrer Ansicht nach ermöglicht das Gefühl der Sicherheit, das eine Führungskraft vermittelt, die Aktivierung anderer Verhaltenssysteme, beispielsweise das des Forscherdrangs. Dieser zeigt sich möglicherweise darin, dass die Mitarbeiter Risiken auf sich nehmen und Kreativität entwickeln, was wiederum zu neuen Erkenntnissen und persönlichem Wachstum führt.⁷ Weiter heißt es bei ihnen, dass das Gegenteil ebenfalls zutreffe: Fühlen sich Gefolgsleute aufgrund des Verhaltens ihrer Führungskraft unsicher, dann nimmt die Bereitschaft zum Risiko, zur Erforschung neuer Möglichkeiten und zum Lernen ab. In der Fortführung dieses Gedankengangs kommen sie zu dem Schluss, dass eine Führungskraft, die eine sichere Basis darstellt, ihren Gefolgsleuten hilft, neue geistige Modelle zu entwickeln. Außerdem er-

langen sie mehr Selbstvertrauen, Selbstständigkeit, Kompetenz, Selbstwirksamkeit und Selbstwertgefühl.⁸

Wenn Führungskräfte scheitern

Führungskräfte scheitern, wenn sie:

- andere nicht inspirieren.
- kein Gespür für die Wirkung haben, die sie auf andere Menschen ausüben.
- bei der rücksichtslosen Verfolgung von Zielen ihre Beziehungen vernachlässigen.
- sich selbst und ihre Gefühle nicht steuern können.

Selbst Ikonen wie Steve Jobs scheiterten an ganz bestimmten Punkten ihrer beruflichen Laufbahn. Walter Isaacson, der Verfasser der autorisierten Biografie des Technologie-Genies, berichtet darüber, wie Steve Jobs bei Apple gefeuert wurde. Der Rezensent Lev Grossman fasst die Geschichte folgendermaßen zusammen:

Neun Jahre, nachdem Jobs Apple gegründet hatte, wurde er aus dem Unternehmen gejagt, und Isaacson macht deutlich, dass er seinen Kollegen keine andere Wahl ließ: Sein Kontrollwahn, seine Tiraden und sein immer wiederkehrendes Gejammer, seine mangelnde Flexibilität angesichts eines veränderlichen Marktes sowie seine Weigerung, sich zu waschen, machten seine Anwesenheit unerträglich.⁹

An diesem Punkt seiner Karriere bot Jobs als Führungskraft seinen Mitarbeitern ganz eindeutig keine verlässliche Basis. Grossman fährt aber fort:

Er kehrte jedoch 1996 als neuer Mensch im Triumph zurück. Inzwischen hatte er seine Dämonen so weit unter Kontrolle, dass er Apple retten und es in das wertvollste Unternehmen der Welt verwandeln konnte.

Die Geschichte von Steve Jobs ist ein Beispiel dafür, wie Führungskräfte scheitern. Ebenso ist sie aber eine Ermutigung für all jene, die den Mut aufbringen müssen, sich selbst genauer kennenzulernen und sich zu verändern, um als Führungspersönlichkeit wahre Größe zu erlangen.

An den Managern, die weltweit an unseren Seminaren teilnehmen, sehen wir aus erster Hand, welche wichtige Grundlage der Führung eine sichere Basis ist. Ihr persönlicher Lebensweg bestimmt Ihre Eigenschaften als Führungskraft. Wenn Sie also daran arbeiten wollen, eine Führungskraft auf sicherer Basis zu werden, ist es ein wichtiger Teil dieser Arbeit, dass Sie sich die Menschen, Ereignisse und Erfahrungen bewusst machen, die Sie bisher beeinflusst haben. Aus diesem Grund werden wir Sie im Lauf dieses Buches immer wieder auf Ihr Privatleben zurückführen und Ihnen besondere Anleitungen und Übungen an die Hand geben, damit Sie über die Menschen, Ereignisse und Erfahrungen nachdenken können, die Ihre Denkweise geprägt und Ihre Art der Führung hervorgebracht haben.

Ihre Erfolge und Fehlschläge als Führungspersönlichkeit

Zur besseren Reflexion über Ihr Leistungsmuster als Führungskraft sollten Sie nun drei Erfolgsgeschichten und drei Geschichten über Misserfolge aus Ihrem Leben niederschreiben. Sie können sich um Ihr Privat- oder Berufsleben drehen und aus der Kindheit, Jugend oder dem Erwachsenenalter stammen. Schreiben Sie so knapp oder so ausführlich, wie Sie möchten.

Lesen Sie sich anschließend die Geschichten durch. Achten Sie vor allem darauf, welche Aspekte in jeder Erfolgsgeschichte enthalten sind und welche in den Geschichten über ein gescheitertes Unterfangen fehlen. Arbeiteten Sie beispielsweise in Ihren Erfolgsgeschichten immer mit anderen zusammen und folgte ein Scheitern immer auf eine Zeit, in der Sie alleine tätig waren? Oder kommt in Ihren Erfolgsgeschichten immer eine unterstützende Autoritätsperson vor? Fehlte eine solche Person in den Situationen, in denen Sie scheiterten?

Wenn Sie die Faktoren untersuchen, die hinter Ihren Erfolgen stehen, und wenn Sie gleichzeitig feststellen, welche Faktoren bei Ihren Fehlschlägen nicht vorhanden waren, erkennen Sie die Muster oder Themen, die für den Erfolg besonders wichtig sind – nicht nur im Beruf, sondern auch im Privatleben.

Sichern Sie Ihre Leute: Die Elemente der Führung mit sicherer Basis

Sie demonstrieren Führung mit sicherer Basis, wenn Sie Geborgenheit und Risiko, Unterstützung und anspruchsvolle Aufgaben, Schutz und Herausforderung kombinieren – wenn Sie eine sichere Bindung zu Ihren Kollegen und Mitarbeitern herstellen und sie, das Team oder die Organisation auf ehrgeizige Ziele fokussieren. Das Ganze ist ein dynamischer Balanceakt zwischen genügend Sicherheit aufgrund von engen Bindungen und einem Ansporn zum Risiko durch die Fokussierung auf neue Chancen.

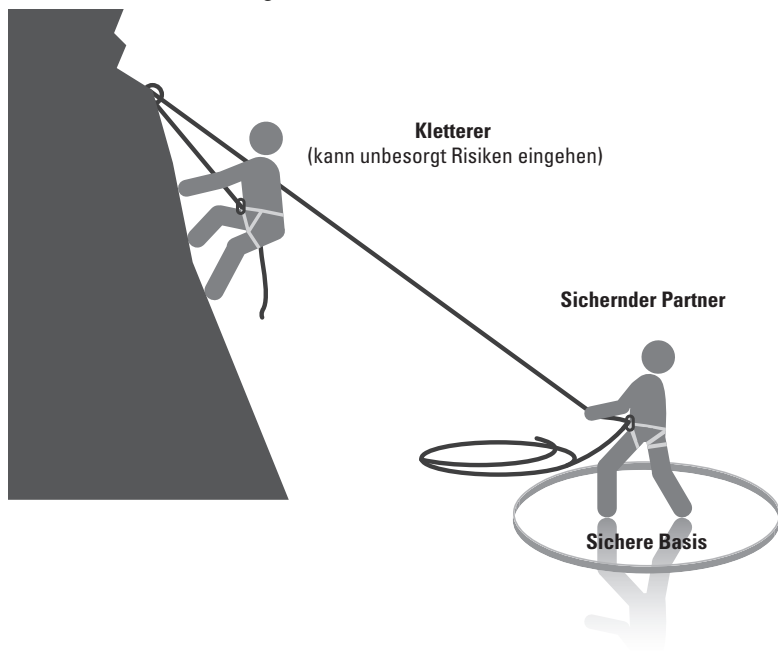


Abbildung 1.4: Die Absicherung beim Klettern als Metapher für die Führung mit sicherer Basis

Die Rolle einer Führungskraft, die den Mitarbeitern eine sichere Basis gibt, ähnelt in vielerlei Hinsicht der Rolle des Partners im Bergsport, der einen Kletterer absichert. Es gibt zwar zahlreiche verschiedene Sicherungssysteme für alle möglichen Steilwände oder Kletterparks, doch das grundlegende Konzept ist überall gleich. Wie in Ab-

bildung 1.4 dargestellt, wird ein Seil durch eine Verankerung oberhalb der Kletterzone geschlungen und der Kletterer bindet sich an dem einen Ende dieses Seils fest. Der sichernde Partner hält das andere Ende mithilfe einer speziellen Vorrichtung an seinem Gurt so fest, dass der Kletterer genug Seilfreiheit hat, um vorwärts zu kommen, aber nicht genug, um tief zu fallen. Der Partner beobachtet den Fortschritt des Kletterers genau und lässt ihm ganz nach Bedarf immer mehr oder weniger Leine.

Im Wesentlichen kommt es darauf an, dass der Kletterer das Risiko des Aufstiegs auf sich nehmen kann, *weil* der Partner ihm das Gefühl vollkommener Sicherheit verleiht. Während wir immer tiefer in die Einzelheiten der Führung mit sicherer Basis eindringen, werden Sie feststellen, dass wir diese Metapher ausführlicher ergründen werden, weil sowohl der Prozess als auch das Vorhandensein der Absicherung alle Nuancen der Führung mit sicherer Basis exakt widerspiegeln.

Es wäre ganz eindeutig unverantwortlich zu klettern, bevor die Absicherung eingerichtet ist. Ebenso führt es oft zu Frustration und Stress, wenn jemand vor berufliche Herausforderungen gestellt wird, bevor eine feste Plattform der Sicherheit für ihn geschaffen wurde. In einem ersten »Schritt« zur Etablierung einer verlässlichen Basis müssen Sie also das Gefühl der Sicherheit und des Schutzes erzeugen – und zwar, indem Sie »Bindungen« zu ihren Mitarbeitern und Kollegen eingehen. Wenn Sie ihnen danach herausfordernde Aufgaben übertragen, verstärken Sie dieses Band des Vertrauens noch, weil Sie den Leuten zu verstehen geben: »Ich glaube daran, dass ihr erfolgreich sein werdet. Ich vertraue euch.« In dieser sich selbst verstärkenden Dynamik liegt die Kraft der Führung mit sicherer Basis.

Fragen Sie sich selbst:

- Würden meine Leute sagen, dass ich sie gut und richtig absichere?

Bindungen fördern das Vertrauen

Der Aufbau von Bindungen ist entscheidend für die Führung mit sicherer Basis. Dieses sogenannte »Bonding« wird so definiert:

Eine Person baut eine Verbindung auf, durch die mehr körperliche, emotionale, geistige und/oder spirituelle Energie entsteht, als sie oder auch mehrere beteiligte Personen unabhängig voneinander aufbringen könnten.

Durch Bonding entsteht eine emotionale Bindung, die sich von einer reinen Freundschaft unterscheidet. Wie Sie in Kapitel 3 sehen werden, stellen Führungskräfte, die eine sichere Basis darstellen wollen, eine Bindung zu ihren Mitarbeitern oder Gefolgsleuten her, die letztendlich dazu führt, dass diese Leute ihnen vertrauen: Sie vertrauen darauf, dass die Führungskräfte in ihrem besten Interesse handeln und dass sie sie unterstützen werden, wenn sie auf Schwierigkeiten stoßen oder scheitern. Außerdem vertrauen sie darauf, dass die Führungskräfte wissen, welche Art von Herausforderung zum jeweiligen Zeitpunkt für sie angemessen ist. Die Mitarbeiter haben, kurz gesagt, dasselbe Gefühl wie ein gut gesicherter Kletterer.

Alle Bindungen beginnen mit einer »Annäherung« und vertiefen sich, wenn daraufhin Gefühle ausgetauscht werden und der Kontakt intensiviert wird – wenn also »die richtige Chemie« zwischen den Beteiligten entsteht. Sie sind jedoch nicht unauflösbar, und sollten es auch nicht sein. Es ist ein ganz natürlicher Vorgang, dass Bindungen zum richtigen Zeitpunkt auch wieder »gelöst« werden. Kinder verlassen beispielsweise ihre Eltern, wenn die Zeit gekommen ist. Wenn Führungskräfte es nicht zulassen, dass Bindungen sich weiterentwickeln, behindern sie die Trennung, die das Wachstum unweigerlich nach sich zieht. In diesem Fall halten sie ihre Gefolgsleute als Geiseln. Eine Führungskraft, die als verlässliche Basis fungiert, ermutigt ihre Leute dazu, vorwärts zu streben und weiter zu kommen. Sie will, dass sie immer größere und anspruchsvollere Aufgaben auf sich nehmen, und beobachtet sie dabei mit Stolz und Fürsorge. In der heutigen Zeit mit ihrem scharfen Wettbewerb ist das Bonding die schwierigste Aufgabe von Führungskräften – und damit die entscheidende Prüfung für alle Führungskräfte, die eine sichere Basis darstellen wollen.

Verluste annehmen, um Veränderungen herbeizuführen

Das Wort »Trauer« ist im Arbeitsumfeld relativ selten zu hören, und dennoch ist die Trauer ein natürlicher Bestandteil des Lebens, der am Arbeitsplatz ebenso einen Platz hat wie im Privatleben. Jedes Mal, wenn eine Person einen Verlust erleidet – durch den Tod eines Menschen, durch die Trennung von einem Kollegen, der seinen Arbeitsplatz verlor, oder durch die Auflösung eines Teams aufgrund einer Reorganisation –, widerstrebt es ihr vielleicht zunächst, neue Bindungen zu anderen Personen, Zielen oder Arbeitsgebieten einzugehen. Die einzige Möglichkeit, den Verlust zu überwinden, besteht darin, die Trauer zuzulassen. Durch die Trauerarbeit erlangen die Menschen ihre Freude an der Arbeit, die Freude an ihrer Elternschaft oder gar die Lebensfreude wieder zurück. Sie lassen den Verlust hinter sich und gewinnen neue Energie. Für die Arbeit bedeutet das, dass sie zu ihrer vollen Produktivität zurückfinden.

Menschen erleben jeden Tag Verluste in allen nur möglichen Formen. Abgesehen von den schweren Verlusten, die uns im Leben treffen, trauern wir auch manchmal, weil wir ein Büro, ein Projekt, einen Kunden, einen reservierten Parkplatz oder auch einen Lieblingsskugelschreiber verlieren. Sobald Sie lernen, Trauer nicht mehr zu unterdrücken, sondern als ganz natürliches Gefühl zuzulassen, können Sie wesentlich effektiver und mitfühlender mit Verlusten und Veränderungen umgehen.

Organisationen müssen sich laufend mit Veränderungen auseinandersetzen und sogar die positivsten Veränderungen bringen Verluste mit sich, die durch Trauer bewältigt werden müssen. Wie Sie in Kapitel 4 lesen werden, akzeptieren Führungskräfte mit sicherer Basis die Trauer als natürlichen Vorgang. Bei Veränderungen richten sie den Fokus auf die Gewinne und Vorteile und nicht auf den Schmerz. Da sie vertrauensvolle Bindungen aufgebaut haben, schaffen sie einen Raum, in dem die Mitarbeiter ihre Ängste und ihr Gefühl der Enttäuschung frei äußern können. Am Ende des Prozesses erreichen die Mitarbeiter die Phase der Vergebung und der Dankbarkeit und erst dann sind sie bereit und offen für neue Bindungen und neue Herausforderungen.

Fokus: Das geistige Auge

Auf der Grundlage von Bindungen, die so stark sind, dass sie Trauer und das Eingehen neuer Bindungen aushalten, können Führungskräfte es dem Sicherungspartner eines Kletterers gleichtun: Sie können ihre Leute dazu ermuntern zu forschen, Risiken einzugehen und sich selbst zu fordern. Dazu müssen sie nur die Aufmerksamkeit der Leute auf ihre Möglichkeiten richten. Ebenso, wie Ihre eigene Einstellung durch Ihre sicheren Basen geprägt wurde, können auch Sie in Ihrer Eigenschaft als sichere Basis die Einstellung anderer Personen so beeinflussen, dass sie sich auf das Positive konzentrieren. Auf diese Weise legen Sie den Grundstein für kraftvolle Überzeugungen, die den Leuten bei der Verwirklichung ihrer Ziele helfen.

Wie Sie in Kapitel 5 erfahren werden, ist das »geistige Auge« der Teil des Gehirns, der unsere Aufmerksamkeit steuert. Das geistige Auge lenkt das »Scheinwerferlicht« entweder auf das Positive oder das Negative. Es ist allein Ihre Entscheidung: Wollen Sie das Negative, den Schmerz, die Gefahr und die Fehlschläge sehen und dadurch einschränkende Überzeugungen festigen, sodass Sie die Risiken, die zur Erreichung Ihrer Ziele notwendig wären, nicht eingehen? Oder wollen Sie lieber auf die Vorteile, den Gewinn und die Erfolge achten? Führungskräfte, die eine sichere Basis darstellen, beeinflussen ihre Gefolgsleute bei genau dieser Wahl. Sie sorgen dafür, dass sich das geistige Auge einer Person oder eines Teams auf das Ziel richtet, auf die Vorteile, die angestrebten Ergebnisse, den Lerneffekt, die Chancen und die Möglichkeiten.

Ergebnisse durch das »Spiel auf Sieg« (Playing to win)

Das »Spiel auf Sieg« ist das Thema von Kapitel 6. Es ist eine Führungsmethode, bei der Förderung und Forderung auf hohem Niveau zusammentreffen. Wenn Sie auf Sieg spielen, legen Sie auf Beziehungen ebenso großen Wert wie auf Herausforderungen. Sie streben nach den Vorteilen, statt sich von Ängsten in Geiselschaft nehmen zu lassen. Viele Leute achten beim Spielen vor allem darauf, dass sie nicht verlieren, weil sie sich von ihren Ängsten und Sorgen lenken lassen. Sie scheuen das Risiko, das sie eingehen müssten, um Vortei-

le zu gewinnen. Andere Menschen spielen vor allem deshalb mit, weil sie andere beherrschen wollen: Sie konzentrieren sich zu stark auf das Ergebnis und verlieren dabei die Verbindung zu den Menschen in ihrer Umgebung. Oft praktizieren sie einen Führungsstil, den Dan Goleman, der Verfasser des Buches *Emotionale Intelligenz*, als »leistungsorientiert« bezeichnet. Andere Menschen können mit einer solchen Führungskraft meist nicht Schritt halten.

Kurzfristig wirken leistungsorientierte Führungskräfte sogar oft positiv, denn sie motivieren ihr Team sehr stark. Wenn sie dann noch lernen, bei ihrer ganzen Konzentration auf anspruchsvolle Ziele die Bindung zu ihren Mitmenschen nicht zu verlieren, schaffen sie es wahrscheinlich sogar, auf Sieg zu spielen und ihren Mitarbeitern eine sichere Basis zu bieten. Zusammen erreichen Anführer und Gefolgsleute dann das höchstmögliche Leistungsniveau: Der Kletterer, der weiß, dass er sich auf seinen Sicherungspartner verlassen kann, geht Risiken ein und streckt sich höher hinaus, um den Gipfel zu erreichen. Das »Spiel auf Sieg« ist die Methode, mit der Sie auf die beste und nachhaltigste Weise führen und die stärkste Wirkung auf alle Mitarbeiter und die gesamte Organisation erzielen.

Nachhaltig hohe Leistung

Wenn es Ihnen so geht wie den meisten Führungskräften, müssen Sie mit Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit zurechtkommen. Sie wissen, dass die Welt immer noch unbeständiger, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger wird. Wie sollen Sie in einer solchen Welt über alle Kulturen hinweg Ergebnisse erzielen? Wie halten Sie angesichts dieser Herausforderungen die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation aufrecht? Und – was ebenso wichtig ist – wie bewahren Sie sich angesichts all dieser Herausforderungen *Ihre eigene* Leistungsfähigkeit?

Wenn Sie alle unablässig zu Ergebnissen antreiben, indem Sie jedes Quäntchen Energie aus sich selbst und Ihren Mitarbeitern pressen, werden Sie bald erschöpft sein und darüber hinaus den Einsatzwillen Ihrer Mitarbeiter ersticken. Besser ist es, die Mitarbeiter mit Energie zu versorgen, aber auf eine Weise, die Sie selbst nicht schwächt. Ihre Leute haben das Potenzial, den ganzen Weg mit Ihnen und für Sie zu gehen – Sie müssen es nur freisetzen.

Als »Basis-Führungskraft« (Secure Base Leader) fördern Sie Bindungen, die echte Beziehungen und Vertrauen aufbauen. Beziehungen, die auf Vertrauen gründen, fördern die Einsatzbereitschaft.¹⁰ Einsatzbereitschaft wiederum fördert Loyalität und das Verweilen am Arbeitsplatz und reduziert so Stress und Kosten. Und was noch wichtiger ist: Wenn Sie voll und ganz an das Potenzial Ihrer Mitarbeiter glauben, spornen Sie sie dazu an, nicht nur ehrgeizige persönliche Ziele zu erreichen, sondern auch die Mission Ihrer Organisation zu verwirklichen. Wenn Sie auf das geistige Auge Ihrer Mitarbeiter einwirken, werden sie daran glauben, dass alles möglich ist. Kommen dann einmal schwere Zeiten oder führen unvermeidliche Veränderungen zu einem Verlust, hält ihre hohe Einsatzbereitschaft sie über Wasser, sodass Sie sich alle gemeinsam mit der Komplexität, Unsicherheit, Unbeständigkeit und der Mehrdeutigkeit der Gegenwart auseinandersetzen können.

Als Basis-Führungskraft liefern Sie nachhaltige Ergebnisse ab, weil Sie selbst in veränderlicher Umgebung die besten Leistungen aus ihren Mitarbeitern herausholen. Sie schaffen Bedingungen, die Loyalität und Einsatz ebenso fördern wie Kreativität und Entdeckergeist. Sie fördern Bestleistung, Inspiration und hohe Selbstachtung. Wenn Sie fördern und fordern und sich ganz auf die Führung mit sicherer Basis einlassen, wird Ihre Organisation mit höherer Wahrscheinlichkeit nachhaltig leistungsfähig bleiben und hervorragende Ergebnisse erzielen.

Diese Leistung lässt sich ohne große Kosten erreichen: Führung mit sicherer Basis kostet weder viel Geld noch muss sie viel Zeit beanspruchen. Es geht nur darum, die Zeit, die Sie mit den Mitarbeitern verbringen, anders einzusetzen und – was am wichtigsten ist – eine tiefere Persönlichkeitsebene in sich selbst zu erschließen und auf dieser Ebene tiefere Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern einzugehen.

Fragen Sie sich selbst:

- Bin ich eine Führungskraft, die anderen eine sichere Basis gibt?
- Verteilt sich meine Aufmerksamkeit gleichmäßig auf Ergebnisse und Menschen?
- Ist die von mir gestaltete Umgebung so sicher, dass sich die Mitarbeiter auf Risiken einlassen können?
- Greife ich vorschnell ein oder warte ich zu lange?

Was folgt nun? Was tun Sie am kommenden Montagmorgen?

Im ersten Teil dieses Buches erhalten Sie einen Überblick über die Führung mit sicherer Basis. Nach der Einführung in diesem Kapitel lernen Sie die neun Merkmale dieser Art der Führung kennen, die wir bei unseren Forschungsarbeiten identifiziert haben (Kapitel 2). Im zweiten Teil werden die Elemente der Führung mit sicherer Basis ausführlich beschrieben: Bindungen (Kapitel 3), Trauer (Kapitel 4), das geistige Auge (Kapitel 5) und das »Spiel auf Sieg« (Kapitel 6). Darüber hinaus geben wir Tipps und Hinweise, wie Sie die Eigenschaften entwickeln können, die für jedes dieser Elemente kennzeichnend sind.

So, wie Tennisspieler durch bewusstes Training und gutes Coaching zur Meisterschaft gelangen, so können Sie ein Experte für Führung mit sicherer Basis werden. Dieser Prozess erfordert Übung und Sie müssen sich dabei die sicheren Basen in Ihrem Leben bewusst machen. Dazu müssen Sie in Ihrer Vergangenheit stöbern und Ihre gegenwärtige Situation akzeptieren. Darum geht es im dritten Teil des Buches. Sie werden die »Wurzeln Ihres Führungsstils« ausgraben, die sicheren Basen in Ihrem Leben erkennen und sogar lernen, wie Sie zu Ihrer eigenen sicheren Basis werden (Kapitel 7). Anschließend werden Sie erfahren, wie Sie anderen als verlässliche Basis dienen (Kapitel 8) und wie Sie Ihre gesamte Organisation in eine sichere Basis verwandeln (Kapitel 9).

Die Entwicklung zu einer Führungskraft, die eine sichere Basis gleichzeitig hat und darstellt, ist zwar ein sehr persönlicher Prozess, aber sie ist weder schwer fassbar noch unerreichbar. Wenn Sie die neun Merkmale verinnerlichen und Ihr alltägliches Verhalten danach ausrichten, verändert sich die von Ihnen geschaffene Umgebung so, dass sich die Leute dort sicher und geschützt fühlen. Dann können sie ihren Wohlfühlbereich verlassen, Risiken auf sich nehmen und neue Herausforderungen suchen. Selbst wenn Sie sich nur einige dieser Merkmale aussuchen und sie verbessern, werden Sie zu einer besseren Führungskraft – und Sie verbessern gleichzeitig Ihre Mitarbeiter, Ihr Team und Ihre Organisation.

Wie Sie in Kapitel 10 lesen werden, geht es bei der Führung mit sicherer Basis grundsätzlich darum, Führung – und damit auch Organisationen – menschlicher zu gestalten. In der heutigen Welt geraten

wir Menschen sowie unser Bedürfnis nach Bindung, Inspiration und persönlicher Weiterentwicklung nur allzu leicht in Vergessenheit. Wenn wir zu schnell vorgehen, weil wir unbedingt mit den Veränderungen Schritt halten wollen, wird die Herausforderung oft unmenschlich groß. Unsere Hoffnung ist, dass Sie mithilfe dieses Buches Ihre Menschlichkeit zurückgewinnen und die menschliche Dimension in Ihren Teams, Organisationen, Familien und damit in der gesamten Gesellschaft wieder erblühen und gedeihen lassen können.

Wichtige Erkenntnisse

- Eine sichere Basis bietet Sicherheit, Schutz und Geborgenheit und gleichzeitig die Grundlage für Forschergeist, Risiko und Herausforderungen.
- Ihre eigenen verlässlichen Basen beeinflussen nicht nur Ihren Führungsstil, sondern auch Ihre Persönlichkeit und das, worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten.
- Basis-Führungskräfte bauen Vertrauen auf, bewirken Veränderungen und sorgen für Fokussierung. Dies alles zusammen bildet die Grundlage für Einsatzbereitschaft und führt zu hoher Leistung.
- Basis-Führungskräfte gehen Bindungen ein, akzeptieren Verluste durch Trauer, richten das geistige Auge auf das Positive und spielen auf Sieg.
- Basis-Führungskräfte lenken ihr geistiges Auge auf das Positive und die Vorteile, und sie wirken auch auf andere ein, so dass sie ihr geistiges Auge ebenso ausrichten.
- Eine Basis-Führungskraft (Secure Base Leader) ist wie der Sicherungspartner beim Klettern: Mit ihm im Hintergrund kann der Kletterer die Gefahr beruhigt auf sich nehmen und den Gipfel erreichen.
- Diese Art der Führung kostet kein Geld. Die einzige Investition ist, dass Sie Ihre Zeit anders einsetzen müssen.
- Führung ist eine Kombination aus erlernten Verhaltensweisen. Sie können jedes der neun Merkmale trainieren und so eine Führungskraft werden, die ihren Mitarbeitern eine sichere Basis bietet. Auf diese Weise setzen Sie das Potenzial Ihrer Kollegen und Mitarbeiter sowie der gesamten Organisation frei.

»Erträumen Sie sich mehr, als andere Leute für durchführbar halten. Erwarten Sie mehr, als andere für möglich halten. Kümmern Sie sich mehr als andere für klug halten.«

Howard Schultz, 1953,
Vorsitzender und CEO von Starbucks

Häufig gestellte Fragen

Frage (F): Es klingt, als gäbe es viel zu lernen ... Schafft man es, all das zu verinnerlichen?

Antwort (A): Gehen Sie schrittweise vor. In diesem Kapitel haben Sie einen Überblick über das gesamte Buch erhalten, sodass Sie nun die Gesamtzusammenhänge kennen. In den folgenden Kapiteln werden nacheinander die einzelnen Konzepte beschrieben. Dabei erfahren Sie auch, wie Sie das gesamte Material am besten verinnerlichen.

F: Wie unterscheidet sich *Fördern und Fordern* von anderen Büchern zum Thema Führung, die ich bereits gelesen habe, oder auch von anderen Theorien über Führung, von denen ich bereits gehört habe?

A: Die Kombination aus Fördern und Fordern macht die Führung mit sicherer Basis einzigartig. Sie ist gleichzeitig »weich« und »hart«. Außerdem werden Sie mit diesem Buch im Zuge der Erforschung Ihrer eigenen Persönlichkeit besser verstehen, weshalb Sie gerade auf Ihre einzigartige Weise führen. Bezogen auf Ihre gesamte Persönlichkeit ist Ihre Führungsrolle nur die Spitze des Eisbergs. Dieses Buch will tief unter die Oberfläche Ihrer Verhaltensweisen als Führungspersönlichkeit dringen, damit Sie eine neue Art der Führung entwickeln können – sowohl praktisch als auch in Ihrem Wesen.